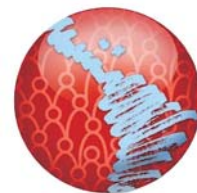


BOLETÍN DE DESEMPEÑO SOCIAL DE IFD

Datos al 31 de Diciembre 2008
La Paz, Bolivia

Cumplimiento
del Mandato
Social



forolacr
foro latinoamericano y del caribe
de finanzas rurales



IFD: Instituciones Financieras de Desarrollo
Microfinanzas con Mandato Social

fR finrural

Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo



ORGANIZACIÓN
INTERECLESIASTICA PARA
LA COOPERACION AL
DESARROLLO



forolacfr
Foro Latinoamericano y del Caribe
de Finanzas Rurales



CONTENIDO

EDITORIAL.

José Auad
Presidente de Directorio de FINRURAL y
Gerente General de CRECER

I. FINRURAL: PROMOVRIENDO EL DESEMPEÑO SOCIAL EN MICROFINANZAS _____ pág. 3

Reynaldo Marconi y
Carla Aguirre
FINRURAL

II. LA PRIMERA GENERACIÓN DE INDICADORES DE MONITOREO DEL DESEMPEÑO SOCIAL DE IFD SOCIAS DE FINRURAL _____ pág. 6

Fabiola Céspedes
FORO LAC FR/ FINRURAL

Nahuel Pérez
FINRURAL

III. IFD Y SU MANDATO SOCIAL: _____ pág. 24

Maria Eugenia Moscoso
Directora Ejecutiva de FONDECO

Vivianne Romero
Gerente General PRO MUJER Bolivia

IFD ASOCIADAS A FINRURAL



EDITORIAL



*Por: José Auad
Presidente de Directorio de FINRURAL y
Gerente General de CRECER*

¿Por qué las IFD deben monitorear su Desempeño Social?

Las microfinanzas han sido una respuesta a crisis económico-financieras y sobre todo a la indiferencia con que el sector financiero tradicional trató a las microempresas y pequeñas unidades familiares de producción de bienes y servicios.

Por ello es que se las vinculó con la “lucha contra la pobreza” y muy rápidamente se nos exigió a las microfinancieras que seamos entidades sostenibles. En esta línea, en una primera etapa se desarrollaron sistemas de medición, monitoreo y calificación financiera, para que vayamos demostrando al mundo (financiadore, estado y sociedad) que se puede trabajar con los pobres, siendo financieramente sostenibles.

Seguidamente se desarrollaron metodologías para la medición del impacto, esto para demostrar que nuestro trabajo estaba impactando positivamente en el mejoramiento del nivel de vida de nuestra clientela.

Al demostrar con el paso del tiempo, que se puede ser sostenible financieramente trabajando con los pobres y por las dimensiones que fueron tomando las microfinanzas, en muchos países se dio paso a la “formalización” de éstas entidades, a través de la figura de sociedades anónimas. En el caso boliviano se aceptó la constitución de bancos especializados en microfinanzas y además, se dio curso a la figura de Fondos Financieros Privados.

Sin embargo, al poco tiempo a estas entidades microfinancieras de carácter comercial, se les comenzó a reclamar que habían dejado de lado su misión social. Es en ese contexto, que a nivel internacional aparecen iniciativas para que además de medir el desempeño financiero se pueda también medir, monitorear y calificar el desempeño social.

Ahora que en nuestro país, se inicia una nueva etapa en la regulación y supervisión del sector financiero, en la que se incorpora a las Instituciones Financieras de Desarrollo, es fundamental que las asociadas a FINRURAL, desde el inicio de éste proceso, se preocupen de medir, monitorear y calificar su desempeño financiero y social.

Nuestro rol en el mercado y la sociedad, exige que hagamos finanzas con la razón y el corazón, esto porque debemos dar certeza de que administramos nuestras entidades con profesionalidad y de una manera sostenible, y que además, tenemos la capacidad de cumplir con nuestra misión social, en beneficio de nuestra clientela. Es por esta razón, que nos parece fundamental iniciar a reportar a través de algunos indicadores concretos, nuestros avances en desempeño social, de modo tal que nuestra sociedad, los inversores sociales y el Estado valoren nuestro accionar.

FINRURAL, impulsa la edición del presente Boletín de Desempeño Social, como una muestra de transparentar y visibilizar más aún el cumplimiento del mandato social en las Instituciones Financieras de Desarrollo, IFD, asociadas a FINRURAL, y, demostrar que es posible desde una Red de Microfinanzas, la aplicación de Indicadores Estandarizados de Desempeño Social.

El presente Boletín está estructurado en tres secciones: en la primera se describe la experiencia de FINRURAL promoviendo en el desempeño social en microfinanzas en los últimos diez años; en la segunda se presentan los resultados de la primera aplicación de Sistema Estandarizado de Indicadores de Desempeño Social (SE- IDS) en las IFD asociadas a FINRURAL; y en la tercera, se describe el enfoque, experiencias y aprendizajes de dos socias de FINRURAL: PROMUJER, y FONDECO.

I. FINRURAL: PROMOVRIENDO EL DESEMPEÑO SOCIAL EN MICROFINANZAS



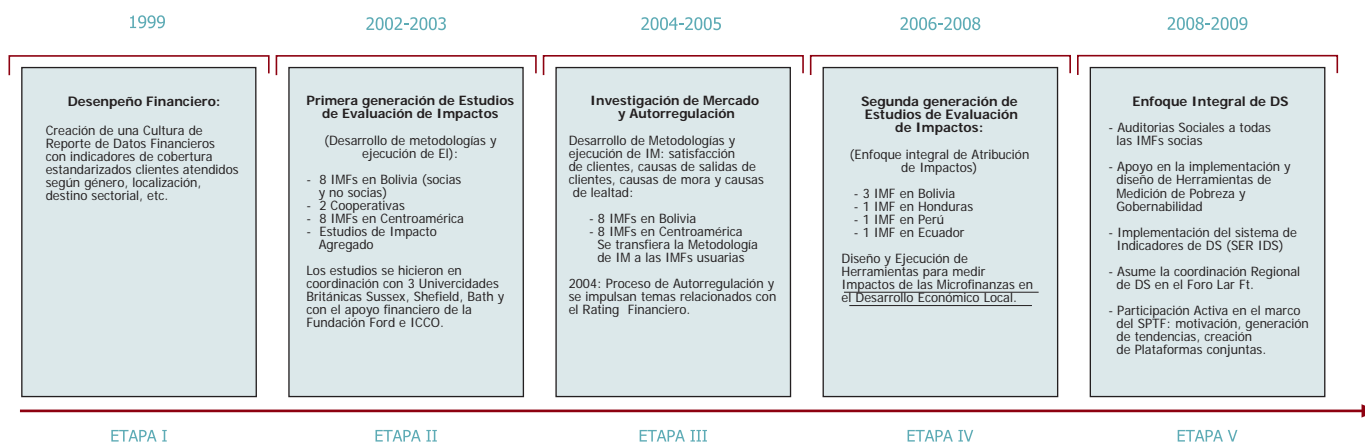
Por: Reynaldo Marconi
Gerente General de FINRURAL

A. Introducción

El año 1999 Bolivia enfrenta la primera crisis del sector microfinanciero, mostrando el surgimiento de las asociaciones de deudores, la toma de la SBEF por un grupo de extremistas, y la prensa de esa época registra múltiples noticias de casos dramáticos de deudores, en situación de sobre-endeudamiento. Se producía en ese entorno un “cuestionamiento al microcrédito” como un instrumento de reducción de la pobreza. Esta situación plantea a FINRURAL, la necesidad de mostrar evidencias de impactos sobre los clientes de las IMFs, y, en función de FINRURAL incursiona en la realización de estudios de medición de impactos y en la actualidad a promover la gestión y monitoreo del desempeño social en microfinanzas.

B. ¿Qué hace FINRURAL respecto al Desempeño Social?

En base a los estudios de impactos, FINRURAL desde el año 1999 ha tenido rol preponderante en la valoración del Desempeño Social en Bolivia y en el contexto internacional. En esta experiencia pueden distinguirse claramente 5 etapas, como se aprecia en el Cuadro siguiente:



La primera etapa iniciada hacia 1996 y se caracteriza por la creación de la *cultura de reportar datos financieros con indicadores de cobertura estandarizados* tales como clientes atendidos según género, localización, destino sectorial, etc., por parte de las socias. A partir de esta información se empezaron a generar reportes periódicos

que muestran la principal información financiera asociada a la cobertura.

En la *Etapa II* nace el Servicio de Evaluación de Impactos para responder a una necesidad del sector; se basa en datos de la demanda (de los clientes), su enfoque combina

rigurosidad con credibilidad. Se caracteriza por un enfoque metodológico propio: Primera Generación de Estudios de Evaluación de Impactos. La metodología desarrollada considera la experiencia existente hasta entonces a nivel internacional, aprovechando la participación de FINRURAL en el programa Imp Act impulsado por la Fundación Ford. En esta generación de Estudios de Impacto se trabajaba con la metodología de grupos de control de clientes y no clientes, buscando establecer los impactos económicos a nivel de la Unidad Económica, productiva o microempresarial; impactos económicos y sociales a nivel de la Unidad Familiar; e impactos en empoderamiento económico, social y personal a nivel del individuo. Este enfoque se complementaba con análisis de satisfacción de clientes. Los estudios se trabajaron en coordinación con tres Universidades Británicas: Sussex, Scheffield y Bath y, con el apoyo financiero de la Fundación Ford e ICCO de Holanda. En esta fase del servicio, se trabajó con herramientas adaptables a las necesidades y perspectivas de cada IMF, por tanto existe una fuerte participación de las IMFs en la definición de las herramientas.

Entre el 2004 y 2005 se inicia la *Etapa III* que se caracteriza por la ampliación del Servicio a las *Investigaciones de Mercado*; se diseñan herramientas de valoración de satisfacción de clientes, causas de salidas de clientes, causas de mora, y causas de lealtad; con estas herramientas se logra una valoración del desempeño externo de la IMF a partir de la satisfacción de los clientes y las causas de salida, mora y lealtad reportadas por los clientes. Estas herramientas permiten a la IMF comprender el comportamiento y las necesidades de los clientes actuales y potenciales, identificando señales acerca de sus necesidades y gustos que permiten facilitar el diseño de productos, servicios y tecnologías financieras más adecuadas. Es importante resaltar que para este servicio se trabajó con un enfoque de apropiación de la metodología por parte de las IFD, a través de Talleres de formación y transferencia tecnológica, con el objetivo de que estas metodologías sean internalizadas por las IFD para que ellas mismas puedan hacerse un seguimiento continuo.

En esta etapa también se inicia el proceso de *Autorregulación* (2004) de las IFDs y además se impulsa temas relacionados con el Rating Financiero. Todo esto con la premisa de lograr un buen desempeño financiero en todas las socias de FINRURAL a la vez de tener un buen desempeño social.

Entre el 2006 y 2008 se inicia la *Segunda Generación de Estudios de Impacto*. El enfoque metodológico se ha ido perfeccionando con el tiempo y adecuándose a las necesidades de la industria microfinanciera y a las características de sus clientes; es así que en sus inicios el análisis de los indicadores se los hacía de forma individualizada, hasta llegar a la construcción actual de un modelo que analiza de forma integral al impacto de cada uno de los indicadores. La innovación metodológica se traduce en la adopción de un enfoque integral de atribución, el cual considera no sólo la antigüedad de la clientela sino el efecto integral de los servicios de la IMF y, de los servicios que los clientes reciben de otras instituciones microfinancieras. Además de los estudios de Evaluación de Impactos sobre clientes, en esta cuarta etapa, FINRURAL desarrolló herramientas de medición de impactos de las Microfinanzas en el Desarrollo Económico Local (DEL) que permite conocer las interrelaciones de los distintos factores relevantes de intervención que determinan un proceso de Desarrollo Económico Local, entre ellos el Microcrédito, al mismo tiempo que permite estimar los impactos que generan dichos factores sobre el proceso DEL.

La última Etapa, se caracteriza por la *Promoción del Desempeño Social con un enfoque Integral*. El alcance del trabajo cubre toda la Ruta del Desempeño Social, con la perspectiva de la incorporación de las IFD a la regulación, donde el desafío es preservar la misión social, en relación a la experiencia previa de las entidades de visión comercial, que al integrarse a la regulación en su momento perdieron la esencia de vocación social con la que nacieron. En esta fase, la adopción de este enfoque, se convierte en el elemento diferenciador entre las IFD y las entidades que actualmente tienen visión comercial.

FINRURAL durante esta etapa, trabaja otras fases de la Ruta del Desempeño Social; se hicieron auditorías sociales a todas las socias de FINRURAL; se diseñó la herramienta de Gobernabilidad para microfinancieras de carácter no lucrativo, y actualmente se está en plena implementación del Sistema de Indicadores Estandarizados de Desempeño Social (SER IDS) a nivel de todas las socias de la Red. Se está trabajando con una Primera Generación de Indicadores de Desempeño Social, estandarizados a nivel de toda la industria microfinanciera. La Implementación de este Sistema de Indicadores de Desempeño Social busca demostrar la Misión, los objetivos y las prácticas de Desempeño Social de las

IFDs, busca ser una herramienta que ayude a mejorar continuamente la función social en equilibrio con un buen desempeño financiero, y sirve como estrategia de diferenciación ante otras IMFs con enfoque comercial, responde a un proceso estratégico de las entidades.

Durante esta última etapa FINRURAL, dentro del marco del FORO LAC FR, asume la coordinación regional del

Desempeño Social. Busca motivar a que las Redes que forman parte del FORO LAC FR adopten este enfoque integral de Desempeño Social.

FINRURAL busca participar y contribuir activamente en el marco del SPTF; el rol de FINRURAL en el SPTF tiene que ver principalmente con la motivación, generación de tendencias y la creación de plataformas conjuntas.

C. Lecciones Aprendidas

Durante la corta existencia de FINRURAL, esta Red ha tenido una activa participación en el contexto boliviano e internacional, promoviendo la filosofía del Desempeño Social en Microfinanzas. De esta experiencia pueden establecerse las siguientes lecciones:

- El rol primario de una Red es fortalecer las capacidades de las socias, poniendo a su disposición herramientas de evaluación de impactos y de estudios de mercado, que le genere información y evidencias para mejorar su desempeño social, sus impactos, sus servicios y la oferta de sus productos.

- Es posible y recomendable, asumir una conducta en tanto Red, de diseñar y desarrollar sus propios instrumentos y herramientas de gestión y monitoreo del desempeño social y en su caso poner a disposición de ellas la amplia plataforma de estos instrumentos, herramientas y metodologías, pensando en el desarrollo de la capacidad local institucionalizada para atender las demandas de las IMFs.

- El concepto de Servicio busca responder a una necesidad. A través del servicio se motivó a que las IMFs usuarias se apropien o internalicen algunas metodologías relacionadas con los procesos internos (herramientas

de satisfacción de clientes, SPI, actualmente gobernabilidad, etc.). Así a través de este enfoque estratégico de Servicio de la Red a sus socias, se complementa la interacción entre la Red y sus socias, y se evita caer en la mercantilización del desempeño social con el concurso de consultorías caras e inaccesibles.

- El fortalecimiento de las capacidades de las socias de FINRURAL, ha coadyuvado a evidenciar que el principal valor agregado de las IFD en tanto entidades privadas de carácter no lucrativo, dentro sus actividades de incorporación a la regulación, preservan su misión y cuentan con evidencias del cumplimiento de su mandato social, a la par de de que alcanzan resultados financieros satisfactorios.

II. LA PRIMERA GENERACIÓN DE INDICADORES DE MONITOREO DEL DESEMPEÑO SOCIAL DE IFD SOCIAS DE FINRURAL

*Por: Fabiola Céspedes
FOROLAC FR / FINRURAL
y Nahuel Pérez
FINRURAL*

A. Introducción

Las IFD han logrado importantes avances en la implementación de herramientas de medición, evaluación y monitoreo del desempeño social (DS) constituyéndose en referentes internacionales de mejores prácticas en este tema. Desde la red FINRURAL, a partir de la gestión 2002, se generan procesos de diseño y ejecución de metodologías de evaluación de impactos y satisfacción de clientes, sin embargo es a partir de la gestión 2005 que se empieza a promover un enfoque integral en la gestión del DS, trabajando en coordinación con el Social Performance Task Force y otros actores en la definición de un marco teórico y práctico aplicable a las microfinanzas. Adicionalmente, en la gestión 2007, se asume la responsabilidad de coordinar¹ el

Programa Regional “Construyendo Capacidades Locales para la medición y Monitoreo del DS en América Latina y El Caribe” del FORO LAC FR .

En las gestiones 2007-2008, a través de diagnósticos internos se promueven auditorías sociales en las IFDs socias de FINRURAL, así como en 50 IMFs de ocho países, con la finalidad de fortalecer capacidades internas e identificar fortalezas y limitaciones como base para la definición de estrategias de apoyo orientadas a mejorar sostenidamente los procesos, estrategias y resultados de las IMFs, en concordancia con su misión y objetivos sociales. Como uno de los principales resultados de este proceso, se prioriza la implementación de un sistema de

monitoreo de indicadores comunes de DS que facilite a las IMFs una gestión interna costo efectiva de su función social e impulse una mayor transparencia sectorial.

En este marco, se diseña una propuesta de un conjunto de indicadores de desempeño social, desde la perspectiva de los operadores, cuyos ámbitos de análisis se compatibilizan con definiciones del Social Performance Task Force y se operativizan a través de un proceso de validación en 3 países (Ecuador, México y Bolivia).

El presente documento sistematiza los resultados del proceso de implementación de los indicadores comunes de DS en las IFD bolivianas socias de FINRURAL.

B. El proceso de implementación del Sistema de Indicadores de Desempeño Social SER-IDS en las IFD Bolivianas.

En el mes de noviembre de 2008, se inicia el proceso de implementación del sistema de indicadores a través de un primer taller de validación y adecuación al contexto nacional, así como los parámetros para su medición y monitoreo, que incluyó la elaboración de un glosario de DS, el diseño de un mecanismo de captura y procesamiento de la información y la definición de una estrategia de implementación, que básicamente

contempla dos fases: La experimentación de una primera generación de indicadores; y una segunda de ajustes y complementaciones en ámbitos que requieren una aplicación progresiva de instrumentos de medición (pobreza e impactos y vulnerabilidad).

Posteriormente se validaron los resultados de esta experiencia y se definieron lineamientos para la

publicación del primer Boletín de DS con información a diciembre de la gestión 2008.

Todo este proceso involucra la participación directa de niveles operativos de todas las IFD socias de FINRURAL, así como la constitución de comisiones de trabajo encargadas de impulsar y monitorear avances.

¹ El Social Performance Task Force (SPTF) es un espacio de intercambio y coordinación mundial de iniciativas que buscan coherencia y sinergia de esfuerzos, en la comprensión, diseño e implementación de herramientas y metodologías orientadas a la medición y monitoreo del desempeño social (DS) en microfinanzas.

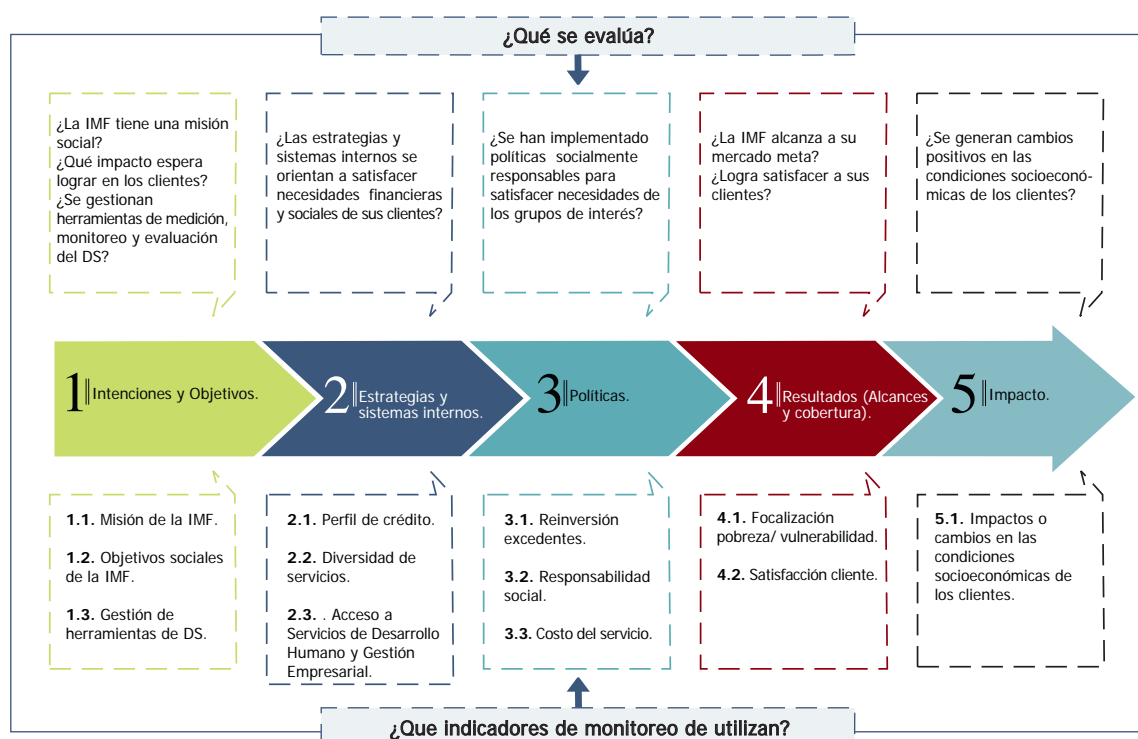
² El Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales - FORO LAC FR es una institución - integrada por 20 redes de microfinanzas en 15 países - creada con el objetivo de promover y facilitar servicios y sistemas financieros rurales incluyentes y, sostenibles financiera y socialmente a través de organizaciones de microfinanzas y campesinas.

C. Elementos conceptuales del sistema de indicadores de monitoreo del DS

El objetivo principal del sistema de indicadores de monitoreo del DS es proporcionar a las IFD un mecanismo que les permita demostrar el cumplimiento de su misión, objetivos y prácticas de DS; y les facilite la gestión interna de procesos de mejora continua de su función social en equilibrio con un buen desempeño financiero.

Para este efecto, se han definido un conjunto de parámetros comunes que permiten valorar si la IMF cumple efectivamente su misión. En coherencia con el marco teórico y práctico definido por el SPTF, se consideran 5 ámbitos de evaluación: Intenciones y objetivos; Estrategias y sistemas internos; Políticas; Resultados a nivel de alcance o

cobertura; e Impactos en los clientes. El siguiente esquema profundiza en los aspectos a evaluar en cada ámbito y los grupos de indicadores relacionados.



D. Definición y objetivos de los indicadores de monitoreo del desempeño social.

En función a la conceptualización descrita, se definen indicadores de gestión compuestos por indicadores de monitoreo plenamente compatibles con el marco conceptual del SPTF pero ajustados a las características y especificidades de las IFD bolivianas. Se considera un enfoque integral, definiéndose parámetros en cada ámbito de

evaluación aunque en la primera fase no todos han sido experimentados debido a que requieren la construcción y/o aplicación previa de instrumentos de soporte. Este es el caso de indicadores de medición/ monitoreo de pobreza, evaluación/ monitoreo de impactos, atención a áreas vulnerables, género y gobernabilidad; para los cuales a

través de FINRURAL se está trabajando en la creación de mecanismos conjuntos que faciliten a las IFD la obtención y medición de estas áreas. Las estrategias definidas por las IFD para estos indicadores, así como los criterios de medición utilizados se detallan en el siguiente cuadro.

1. INDICADORES DE INTENCIONES Y OBJETIVOS		
Indicador de gestión	Indicadores de monitoreo	Objetivo
1.1. Misión IMF	La IMF describe su misión	Describe el perfil social de la IMF.
1.2. Objetivos sociales IMF	¿Cuáles son los objetivos sociales de la IMF?	Su objetivo es profundizar en el perfil social de la IMF identificando en detalle el mercado objetivo e impactos que busca generar a nivel de sus clientes. A través de un análisis vinculado con los indicadores de DS permitirá demostrar la coherencia entre intenciones de la IMF y sus resultados.
	A nivel de mercado objetivo	
	a. Focalización en clientes pobres	
	b. Focalización áreas pobres o subdesarrolladas	
	c. Focalización personas de bajos ingresos	
	d. Focalización en mujeres	
	e. Focalización en MYPES	
	f. Focalización excluidos y grupos vulnerables.	
	A nivel de impactos que espera lograr	
	a. Incremento capital de trabajo	
	b. Incremento capital de inversión	
	c. Mayor acceso a servicios de educación y salud	
	d. Empoderamiento de mujeres e igualdad de género	
e. Mejoramiento vivienda		
f. Mayor empleo		
g. Otros		
1.3. Gestión herramientas DS	¿Qué herramientas de DS ha implementado la IMF en el periodo?	Su objetivo es valorar los esfuerzos y avances de las IMFs en términos de la gestión formal de su DS
	a. Auditoría social	
	b. Evaluación de la gobernabilidad	
	c. Medición de pobreza	
	d. Satisfacción del cliente	
	e. Medición / monitoreo de impactos	
	f. Rating social	
	g. Otros	

2. INDICADORES DE ESTRATEGIAS, PROCESOS Y SISTEMAS INTERNOS		
Indicador de gestión	Indicadores de monitoreo	Objetivo
2.1 Perfil del crédito	2.1. a. Concentración montos bajos: % de préstamo con montos inferiores al monto promedio sectorial.	Valorar en que porcentaje las IMFs concentran sus préstamos en montos bajos
	2.1. b. Uso de garantías sociales: % de créditos respaldados con garantías sociales en relación al número total de créditos.	Valorar que proporción de los préstamos de la IMF favorecen el acceso a personas que no cuentan con garantías reales
2.2. Diversidad de servicios	2.2. a. Acceso a Ahorro: % de clientes que reciben servicios de ahorro voluntario en relación al total de clientes.	Valorar los esfuerzos de la IMF para promover una cultura de ahorro en sus clientes. Este indicador se implementará una vez concluido el proceso de regulación que experimentan las IFD
	2.2. b. Acceso a Microseguros: % de clientes que acceden a servicios de microseguros a través de la IMF. Se complementa con un análisis de Ratio de microseguros vigentes con respecto al número de clientes de la institución.	Valorar los esfuerzos de la IMF para reducir la vulnerabilidad de sus clientes. No incluye seguro de desgravamen
	2.2. c. Acceso a Giros y remesas: % de agencias que ofrecen servicios de giros y remesas. Se complementa el análisis con el ratio de número de operaciones de giros y remesas / total de clientes.	Valorar los esfuerzos de la IMF para satisfacer de manera integral las necesidades financieras de sus clientes.
	2.2. d. Acceso a Servicios financieros auxiliares delegados: % de agencias que ofrecen servicios auxiliares delegados. Se complementa el análisis con el ratio de número de operaciones de servicios financieros auxiliares delegados / total de clientes.	Se consideran servicios financieros auxiliares delegados a: Pago de servicios básicos, pago de salarios y/o bonos gubernamentales, y otros.
2.3. Acceso a servicios de desarrollo humano y gestión empresarial	2.3. a. Acceso a Educación no financiera: % de clientes que recibieron servicios de educación no financiera en el periodo.	Estos indicadores valoran los esfuerzos de la IMF para satisfacer - de manera directa y/o a través de alianzas - las necesidades sociales, de desarrollo humano y/o empresarial que tienen sus clientes
	2.3. b. Acceso Educación financiera: % de clientes que recibieron servicios de educación financiera en el periodo.	
	2.3. c. Acceso a Servicios de Salud: No. de beneficiarios directos que recibieron servicios de atención en salud durante el periodo, en relación al número total de clientes.	
	2.3. d. Acceso a Desarrollo empresarial: % de clientes que recibieron servicios de asistencia técnica, en el periodo.	

3. INDICADORES DE POLÍTICAS		
Indicador de gestión	Indicadores de monitoreo	Objetivo
3.1.Reinversión de Excedentes	3.1.a. Reinversión excedentes: % de excedentes reinvertidos en la prestación de servicios financieros.	Valorar la importancia que asigna la entidad a reinvertir sus excedentes favoreciendo el mayor acceso a pobres y/o excluidos
3.2.Responsabilidad social	3.2. a. Inversión social en clientes y comunidad: % de utilización de excedentes en apoyo a proyectos sociales en beneficio de clientes y/o comunidad.	Valorar si la IMF es socialmente responsable con sus clientes y comunidad destinando recursos para mejorar su bienestar y reforzar su capital social. Incluye a Financiamiento de proyectos de infraestructura; Apoyo a necesidades sociales o comunitarias de los clientes; Generación o participación en campañas de comunicación/formación; Donaciones o estrategias de apoyo en caso de desastres naturales
	3.2.b. Capacitación empleados: % de utilización de gastos administrativos en capacitación a empleados de la IMF.	Valorar las políticas de responsabilidad social de la IMF con sus empleados.
	3.2.c. Rotación de personal: (Número de empleados nuevos durante el periodo + Número de empleados que dejaron la institución en el periodo)/(Número de empleados al inicio del periodo + Número de empleados al final del periodo).	
3.3.Costo servicio	3.3.a. Costo del servicio: Diferencia entre tasa de interés efectiva y tasa promedio del sector.	Su objetivo es valorar los esfuerzos de la IMF para prestar servicios con costos adaptados al contexto en que desarrolla sus operaciones.

4. INDICADORES DE RESULTADOS DE FOCALIZACIÓN Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES		
Indicador de gestión	Indicadores de monitoreo	Objetivo
4.1. Focalización en pobreza y vulnerabilidad	4.1.a. Atención pobres: % de clientes nuevos pobres en relación al número total de clientes nuevos: % de clientes pobres activos en relación al número total de clientes activos.	Su objetivo es valorar si la IMF se esfuerza por mantener una proporción de su cartera en clientes pobres. El indicador será implementado en una segunda fase una vez que se aplique la herramienta PPI (Progress Poverty Index) desarrollada por el Grameen en todas las IFD
	4.1.b. Atención mujeres: % de clientes mujeres en relación al número total de clientes activos.	Valorar si la IMF se esfuerza por atender necesidades financieras de mujeres (consideradas como un grupo vulnerable)
	4.1.c. Atención área rural: % de clientes en áreas rurales en relación al número total de clientes activos.	Valorar si la IMF se esfuerza por atender zonas rurales
	4.1.d. Atención áreas subdesarrolladas o vulnerables: % de clientes que habitan en áreas vulnerables en relación al número total de clientes activos.	Su objetivo es valorar si la IMF atiende a clientes que habitan en zonas con condiciones de subdesarrollo o vulnerabilidad. Este indicador será implementado en una segunda etapa, una vez que se concluya un estudio de categorización de áreas vulnerables en Bolivia
4.2 Satisfacción cliente	4.2.a. Tasa de retención de clientes= (No. de clientes activos al final del periodo) / (No. de clientes al inicio del periodo + No. de clientes nuevos adquiridos en el periodo).	Busca valorar la capacidad institucional para establecer relaciones permanentes con sus clientes. Se constituye en un proxy para valorar la satisfacción de clientes.

5. SOBRE INDICADORES DE IMPACTO		
Indicador de gestión	Indicadores de monitoreo	Objetivo
5.1. Resultados o cambios en los clientes	5.1.a. Generación de empleo: Nuevos empleos generados a tiempo completo en relación a total clientes atendidos.	Este indicador implementará en una segunda etapa en función a definiciones de la Comisión de Pobreza e Impactos
	5.1.b. Promoción de capital social (1): % de clientes atendidos con metodologías que generan capital social.	Valorar si la IMF utiliza metodologías de crédito que refuerzan el capital social de sus clientes
	5.1.c. Promoción de capital social (2): % de gastos administrativos de IMF utilizados en capacitación y/o empoderamiento de representantes de clientes.	Valorar si la IMF se esfuerza por la creación de capacidades de liderazgo y empoderamiento de sus clientes
	5.1.d. Creación de capital o patrimonio: % de créditos (en número) de largo plazo destinados a inversiones en activos fijos en relación al total de créditos activos.	Valorar si la IMF tiene un enfoque de desarrollo que favorezca una mayor capitalización de clientes

E. Resultados de la primera fase de implementación

A continuación se presentan los indicadores de monitoreo de desempeño social de las IFD socias de FINRURAL, en función a los 5 ámbitos de evaluación previamente definidos. De manera complementaria, se sistematizan los resultados a través de gráficas y análisis sectoriales.

1.1. Misión de las IFD

El desempeño social es la traducción efectiva de la misión institucional en la práctica, en función a valores comunes que practican las IMF. En este marco, para la valoración del desempeño social de las IFD se requiere un análisis previo de la misión que declaran.



Contribuir al desarrollo económico y social, de personas y organizaciones, brindando oportunidades de acceso a servicios financieros justos, adecuados y oportunos.



Contribuir al desarrollo sostenible del pequeño productor agropecuario, de la micro y pequeña empresa rural y periurbana, mediante la prestación de servicios financieros de calidad.



“Brindar con excelencia y calidez, productos financieros integrados a servicios de desarrollo, para mejorar la calidad de vida de nuestras clientas y sus familias”.



La razón de D-FRIF es contribuir a mejorar los ingresos de las personas de escasos recursos de las zonas periurbanas y del área rural deprimida, por medio del fácil acceso al crédito para microempresas y vivienda popular.



Somos una institución de desarrollo social auto sostenible que cuenta con personal especializado y comprometido con las microfinanzas que ofrece servicios de alta calidad (ágiles y oportunos) a los microempresarios y micro emprendedores que carecen de acceso a capital para pequeñas inversiones.



FONCRESOL, es una entidad micro financiera que brinda mayores oportunidades económicas, a través de un servicio financiero de calidad , ágil y oportuno para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes fortaleciendo a la vez su unidad productiva.



Coadyuvar a que los campesinos y los habitantes de sectores populares urbanos - hombres y mujeres - logren la participación plena y activa que les corresponde dentro de la sociedad boliviana, facilitándoles al efecto servicios financieros.



La Misión de la FUBODE es: “Somos una organización privada sin fines de lucro, que promueve el Desarrollo Transformador Sostenible con valores cristianos, a través de nuestros servicios financieros y capacitación, dirigido a familias y comunidades empobrecidas del país buscando mejorar su calidad de vida”.



“Brindamos servicios financieros, comprometidos en la constante búsqueda del desarrollo y crecimiento de los sectores de escasos recursos, especialmente mujeres microempresarias con el fin de disminuir la pobreza, para mejorar la calidad de vida”.



Mejorar la productividad y competitividad de pequeños productores, micro, pequeñas y mediana empresas del ámbito rural y urbano, con servicios financieros y empresariales especializados e integrales.



Fomentar el desarrollo de actividades productivas, de comercio y servicio en sectores sociales deprimidos y marginados del quehacer económico nacional. Mejorar las condiciones de vivienda y hábitat a través de pequeños créditos al sector vivienda y de servicios básicos (refacción, agua, luz, alcantarillado). Apoyar actividades de educación (tesis, cursos especiales, matrículas universitarias, etc.) y salud con programas preventivos y educativos.

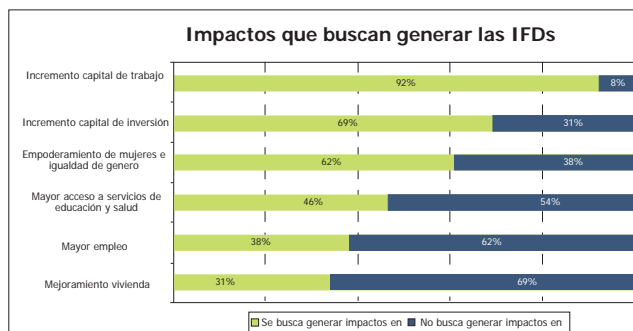
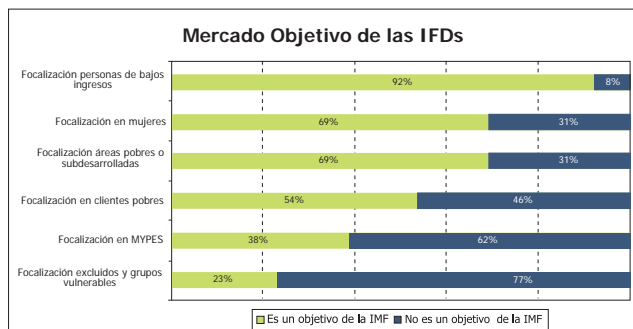


Pro Mujer apoya a la mujer que vive en condición de vulnerabilidad y/o exclusión social o económica, a través de servicios financieros y desarrollo humano integrados y participativos, para que aproveche su potencial y logre mejores condiciones de vida personal, familiar y comunitaria.



Somos una institución que contribuye principalmente a las microempresas urbanas y rurales en la concreción de sus oportunidades de negocio y de desarrollo, a través de productos y servicios financieros rentables.

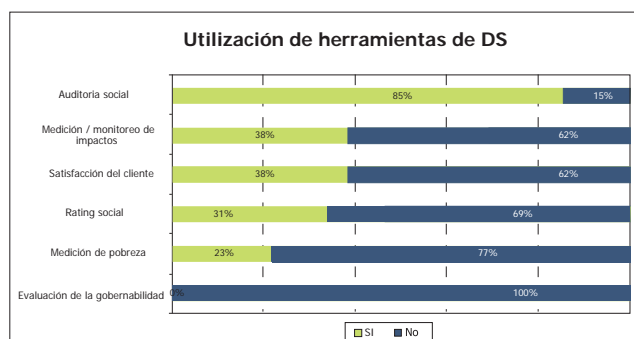
1.2. Objetivos sociales



Como se demuestra en la gráfica relativa a su mercado objetivo, las IFD orientan sus productos y servicios predominantemente a personas de bajos ingresos (92%) y a mujeres (69%); así como a áreas pobres y vulnerables (69%), no utilizando en este caso estrategias de focalización individual sino geográfica. El 54% de las IFD afirma dirigir sus servicios a clientes pobres y aplican para este efecto metodologías y condiciones de acceso específicas destinadas a evitar el sobreendeudamiento y/o causar impactos negativos en clientes que tienen limitada capacidad de pago.

En relación a los impactos o cambios que esperan generar las IFD en sus clientes, de manera general predomina el interés en incidir positivamente en el incremento de capital de trabajo (92%), capital de inversión (69%) y empoderamiento de mujeres (62%). Mejorar el acceso a salud y educación es prioritario para instituciones especializadas en banca comunal e IFD que actualmente son autónomas, pero que en sus inicios formaban parte de organizaciones con componentes de desarrollo integral. Estas tendencias son coherentes con los resultados de evaluaciones de impacto ejecutadas previamente por FINRURAL.

1.3. Gestión de herramientas de desempeño social



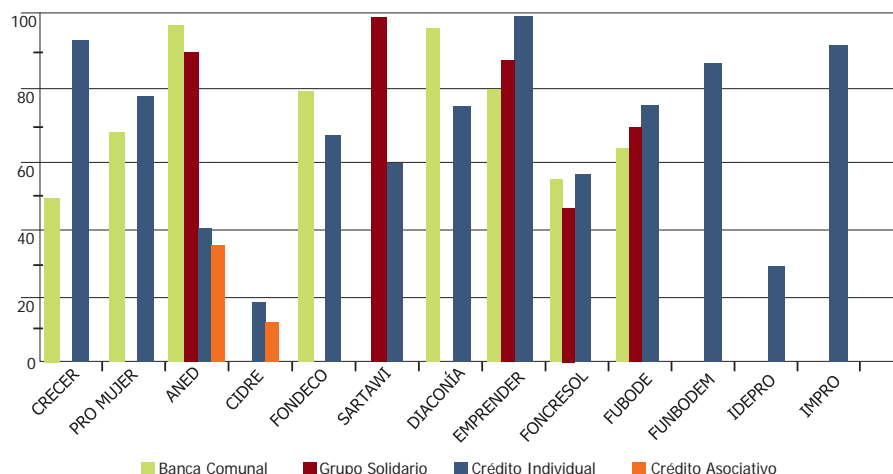
Las IFD bolivianas, han experimentado diferentes herramientas de medición, evaluación y monitoreo del DS, constituyéndose en pioneras a nivel regional en la ejecución de estudios de evaluación de impactos, satisfacción de clientes, auditoría y rating social. Sin embargo, en la mayor parte de las instituciones, estas herramientas no han sido incorporadas en los procesos de gestión interna, y como consecuencia no se refleja su aplicación en la gráfica que incluye sólo experiencias ejecutadas durante la gestión 2008.

Resalta un alto porcentaje en la ejecución de auditorías sociales, merced a una estrategia impulsada por FINRURAL para una aplicación masiva a través de diagnósticos internos. Ninguna de las IFD reporta la aplicación de herramientas de evaluación de la gobernabilidad debido a la falta de instrumentos especializados; para solucionar esta problemática desde FINRURAL se ha monitoreado el diseño de una herramienta con este objetivo que ha sido piloteada en 2 IFD, y que actualmente está siendo operativizada a través de un mecanismo de capacitación virtual.

Las IFD demuestran tener objetivos sociales coherentes con su misión y claramente definidos en términos de los nichos de mercado que atienden y los impactos que buscan generar en sus clientes. Aunque se han experimentado diferentes herramientas de medición, evaluación y monitoreo del DS, es necesario incorporarlas en los procesos de gestión interna a través de su aplicación formal, periódica y sistemática.

2.1. Perfil del crédito

2.1a Concentración en montos bajos



Este indicador se analiza en función a las diversas tecnologías crediticias con las que trabajan las IFD socias de FINRURAL.

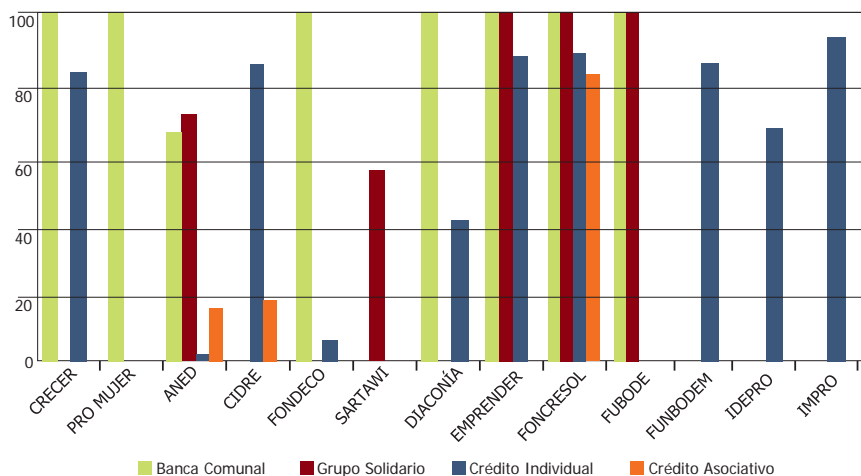
El análisis de los montos de crédito otorgados en banca comunal y grupo solidario demuestra un comportamiento similar en las IFD merced a que más del 70% de los préstamos de ambas tecnologías se concentran en montos inferiores al promedio sectorial. Los montos promedio de banca comunal y grupo solidario son de Bs. 2.365 y Bs. 5.744 respectivamente.

Este comportamiento no se repite en el caso de crédito individual, puesto que los porcentajes de préstamos con montos inferiores al promedio sectorial difieren en función a características de sus nichos de mercado y destino del crédito.

2.1b Uso de garantías sociales

En función a las características de las tecnologías de crédito de banca comunal y grupo solidario, casi la totalidad de estas operaciones, 96% y 86% respectivamente, están respaldadas por garantías sociales.

En promedio el 51% de los préstamos de crédito individual están respaldados por garantías sociales, sin embargo 6 IFD reportan un porcentaje mayor al 80% de sus préstamos en estas condiciones.

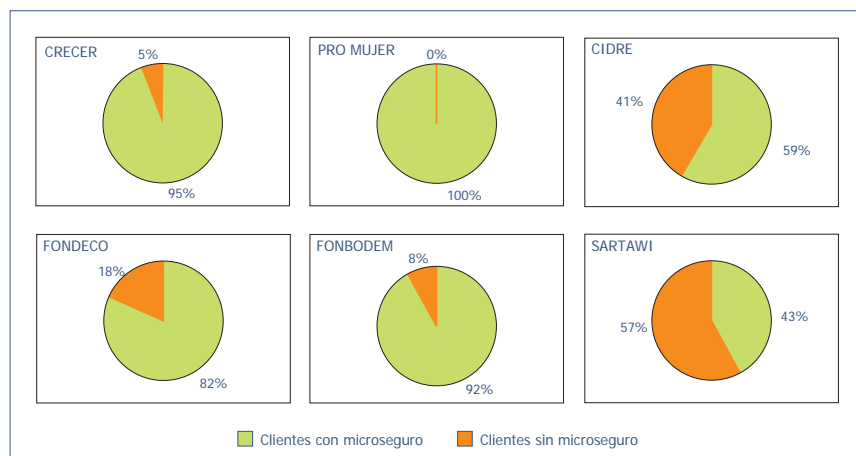


2.2. Diversidad de servicios

2.2a Acceso a ahorro

Aunque el Sistema contempla el reporte de un indicador relativo a los servicios de ahorro que prestan y/o promueven las IFD, su reporte ha sido postergado hasta la conclusión del proceso de adecuación a la regulación que atraviesan actualmente estas instituciones.

2.2b Acceso a microseguros



El 46% de las IFD facilitan el acceso a microseguros a sus clientes a partir de alianzas con instituciones especializadas en el rubro, con un nivel de cobertura promedio del 78%. En la mayor parte de los casos se ofrece sólo un tipo de microseguro, prevaleciendo el seguro de salud y/o mortuario.

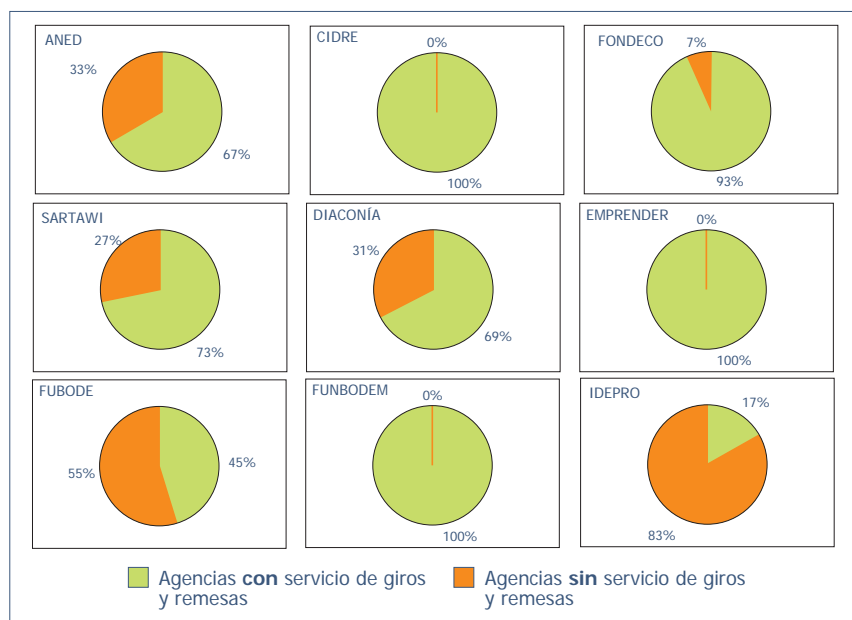
Sin embargo, si consideramos al total de clientes de las IFD socias de FINRURAL, sólo el 35% acceden a este tipo de servicios debido principalmente a un incipiente

desarrollo del mercado de microseguros en Bolivia y a la falta de mecanismos que incentiven este tipo de prácticas en las IMF.

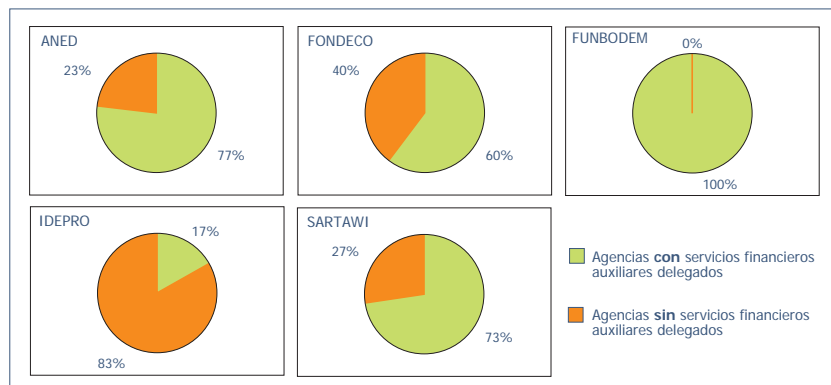
La valoración de este indicador no incluye el acceso a seguro de desgravamen, puesto que no implica un *beneficio directo* para el cliente.

2.2c Acceso a Giros y Remesas

La información recolectada muestra que el 69% de las instituciones asociadas a FINRURAL ofrecen servicio de giros y remesas, contabilizándose un total de 19.824 operaciones durante la gestión 2008 en un total de 100 agencias habilitadas para ofrecer dicho servicio (38% del total de agencias) en todo el territorio nacional, destacándose su cobertura en áreas rurales.



2.2d Acceso a servicios financieros auxiliares delegados



Para el análisis de este indicador, los Servicios Financieros Auxiliares Delegados tomados en cuenta engloban:

- ✓ Pago de bonos gubernamentales
- ✓ Pago de salarios
- ✓ Pago de servicios básicos

Los resultados indican que el 38% de las instituciones facilitan el acceso a estos servicios financieros, regis-

trándose durante la gestión 2008 un total de 46.091 operaciones en las 52 agencias habilitadas para este efecto (20% del total de agencias).

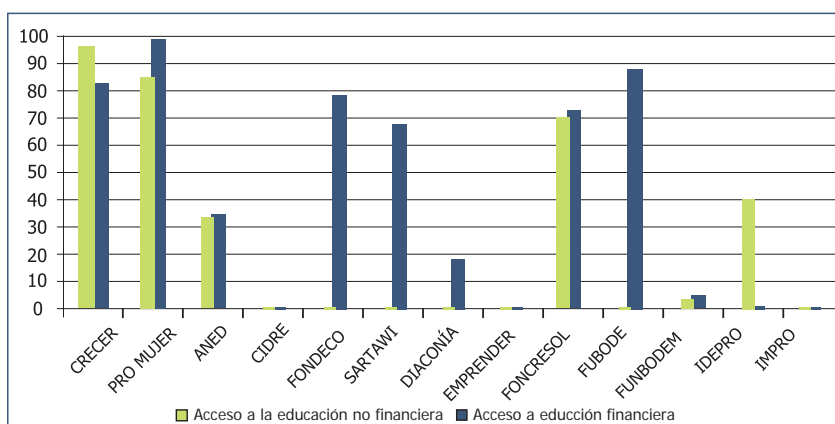
2.3. Acceso a servicios de desarrollo humano y gestión empresarial

En promedio, el 27% de los clientes de las IFD acceden a servicios de educación no financiera y el 43% a servicios de educación financiera.

Los servicios de educación financiera buscan fortalecer la habilidad de los clientes para administrar su dinero efectivamente y consisten en brindarles, información y herramientas útiles para administrar los recursos de su hogar y unidad económica; así como proporcionarles el conocimiento, habilidades y confianza necesarios para desenvolverse dentro del sistema financiero.

Los servicios de educación no financiera, son aquellos orientados a la transmisión de conocimientos, valores y actitudes que faciliten a los clientes su inserción social y económica; se define su alcance en función a objetivos de la IMF y necesidades de los clientes.

Las IFD especializadas en Banca Comunal facilitan en mayor proporción servicios de educación a sus clientes, sin embargo el resto de las instituciones también realizan



importantes esfuerzos en este marco. De manera directa o a través de alianzas, el 70% de las IFD proporcionan educación financiera, y el 46% educación no financiera.

En relación al acceso a servicios de salud, sólo el 20% de las IFD facilitan servicios de atención médica de carácter preventivo, curativo o de rehabilitación a sus clientes y sus familias, de manera directa y/o a través de alianzas.

En relación al acceso a servicios de desarrollo empresarial, sólo IDEPRO reporta el acceso de un 10% de sus clientes a servicios de asistencia técnica directa.

Las estrategias y sistemas de las IFD están alineados con su misión y objetivos sociales. Esto se demuestra por un perfil social sostenido de sus servicios y esfuerzos por satisfacer las necesidades integrales de sus clientes meta a través de innovaciones reconocidas a nivel internacional. Sin embargo, los niveles promedio de cobertura de otros servicios financieros (además del crédito) y de sus servicios de desarrollo humano /gestión empresarial son todavía bajos, debido a que la oferta de los primeros es reciente y a que algunas instituciones consideran que facilitar servicios sociales - directamente o a través de alianzas- no forma parte de su intervención.

3. Indicadores de políticas.

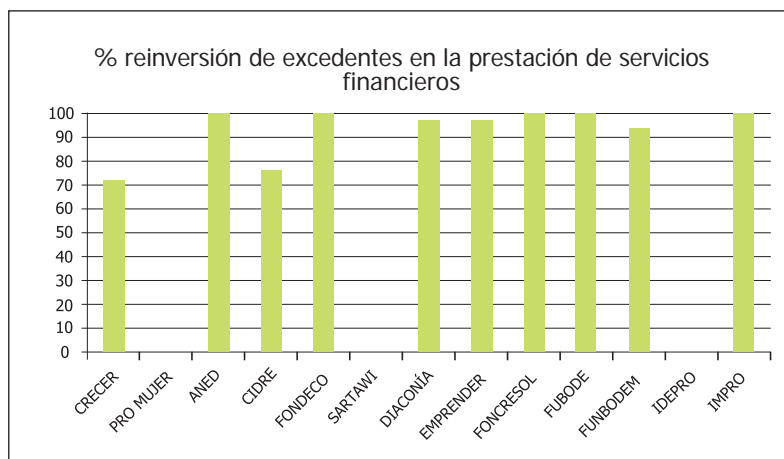
¿Las IFD han implementado políticas coherentes con su función social?
¿Estas políticas están orientadas a satisfacer necesidades de sus grupos de interés³?

Indicador de gestión	Indicador de monitoreo	Productivo										Integral					
		Banca Comunal		ANED	CIDE	FONDECO	SARTAWI	DIACONIA	EMPRENDER	FONGRESOL	FUBODE	FUNBODEM	IDERRO	IMPRO			
		CRÉCER	PRO MUJER														
3. INDICADORES DE POLÍTICAS																	
3.1. Reinversión de Excedentes	3.1.a. Reinversión excedentes	72.4%	N.R.	100.0%	76.7%	100.0%	N.R.	97.7%	96.8%	100.0%	100.0%	94.0%	0.0%	100.0%			
	3.2.a. Inversión social en clientes y comunidad	18.6%	N.R.	0.0%	23.3%	0.0%	N.R.	2.3%	3.2%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%			
	3.2.b. Capacitación empleados	0.9%	0.1%	0.4%	1.2%	0.4%	0.3%	1.3%	1.1%	1.5%	1.2%	0.2%	0.4%	3.9%			
3.2. Responsabilidad social	3.2.c. Rotación de personal	23.8%	39.2%	29.6%	11.8%	34.0%	39.8%	15.1%	27.7%	3.7%	14.1%	41.1%	31.1%	9.7%			
	3.3.a. Diferencia entre tasa de interés electiva y tasa de interés promedio del sector																
	Para Banca Comunal																
	Diferencia en Tasa de interés electiva promedio en bolivianos	-7.3%	1.30%	-6.6%		-2.0%		-4.7%	12.0%	-9.0%	5.1%						
	Diferencia en Tasa de interés electiva promedio en dólares		0.0%			-2.0%											
Para Grupos Solidarios																	
	Diferencia en Tasa de interés electiva promedio en bolivianos						-0.1%		2.9%	-26.1%	-6.5%						
	Diferencia en Tasa de interés electiva promedio en dólares						13.9%		22.9%	-6.1%	4.4%						
Para Crédito Individual																	
	Diferencia en Tasa de interés electiva promedio en bolivianos	3.4%	-4.7%	-7.2%	-6.7%	-6.7%	9.3%	2.0%	7.3%	-10.7%	8.1%						-4.7%
	Diferencia en Tasa de interés electiva promedio en dólares	8.4%	1.8%	-3.6%	-5.2%	0.8%	13.4%	4.4%	13.8%	-4.2%	4.2%	7.6%	-4.2%	-5.4%			
Para Crédito Asociativo																	
	Diferencia en Tasa de interés electiva promedio en bolivianos			0.0%	7.5%												
	Diferencia en Tasa de interés electiva promedio en dólares			0.2%	-0.4%					1.6%	7.6%						

*nota: N.R. No Reporta / No Registra

³ Se entiende como grupos de interés a aquellos grupos sociales e individuos afectados por la existencia y acciones de la organización, con un interés legítimo, directo o indirecto en la entidad y que influyen a su vez en la consecución de los objetivos y su supervivencia (clientes, empleados, proveedores o cooperantes, accionistas y sociedad en general)

3.1. Reinversión de excedentes

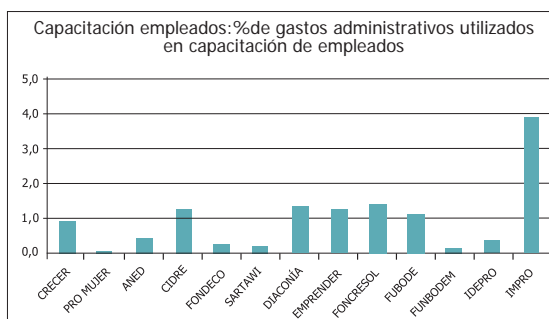


Debido a su naturaleza no lucrativa, las IFD no distribuyen ganancias entre accionistas. Como se refleja en la gráfica, 10 de las 13 IFD reportan una reinversión mayor al 70% de sus excedentes en la prestación de servicios financieros, buscando asegurar en este marco la continuidad de su intervención.

Este indicador no se reporta en instituciones que no generaron excedentes en la gestión de referencia y/o sus sistemas de información no pueden generar con exactitud esta data .

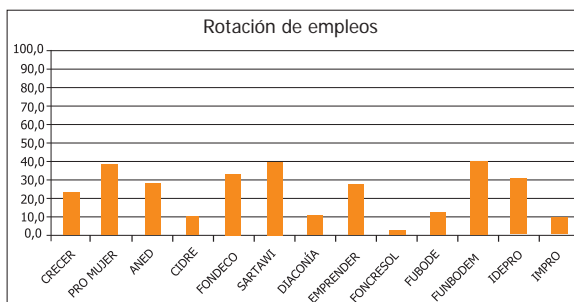
3.2. Responsabilidad social hacia la comunidad, clientes y empleados

En el caso de las instituciones sin fines de lucro, al tener un objetivo social implícito, la inversión social se constituye en la herramienta que permite operativizar las políticas de responsabilidad social a través del destino de recursos hacia estrategias y acciones orientadas a proporcionar a sus grupos de interés mayor bienestar y capacidades que incrementen su capital social. Algunas acciones relacionadas son: Financiamiento de proyectos de infraestructura; Apoyo a necesidades sociales o comunitarias de los clientes; Generación o participación en campañas de comunicación/formación; Donaciones o estrategias de apoyo en caso de desastres naturales. En sólo dos casos, las IFD han implementado de manera formal políticas de reinversión de excedentes para apoyar a la comunidad y aunque la mayoría demuestran prácticas relacionadas, estas intervenciones no se registran bajo este concepto. En el caso de las IFD que prestan servicios de desarrollo humano y gestión empresarial, estas acciones se relacionan al subsidio de sus componentes no financieros.



En relación a la **responsabilidad social hacia los empleados** se valora en función a dos indicadores: capacitación y rotación de personal.

A nivel general, las IFD destinan entre 1-4% de sus gastos administrativos en capacitación de personal (no incluye procesos de inducción) distinguiéndose recientes prácticas de profesionalización y sistemas de capacitación virtual.

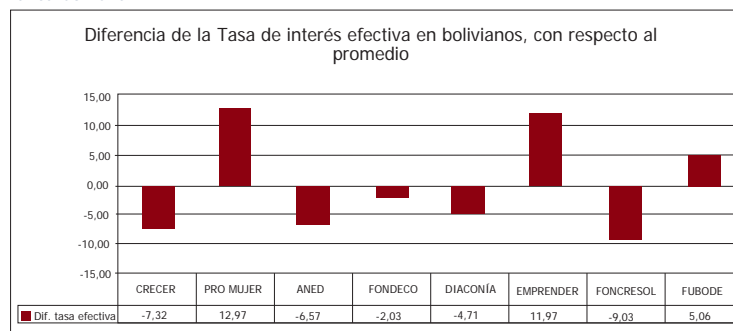


El indicador de rotación de empleados en promedio asciende a 25%, aunque estos niveles son comparables con tendencias del mercado microfinanciero, sin duda trabajar en procesos orientados a una mayor fidelización y satisfacción del cliente interno debe ser una tarea prioritaria para la mayor parte de IFD.

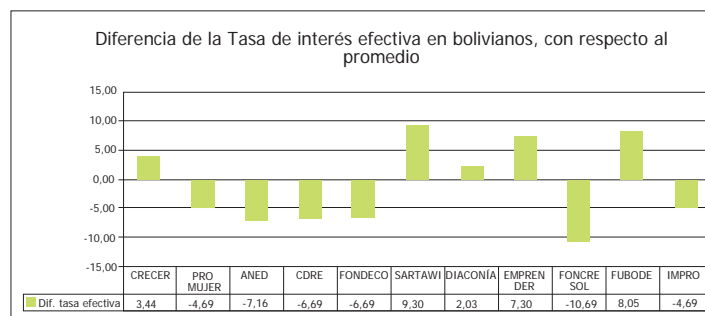
3.3. Costo del servicio

3.3.a Diferencia en tasas de interés

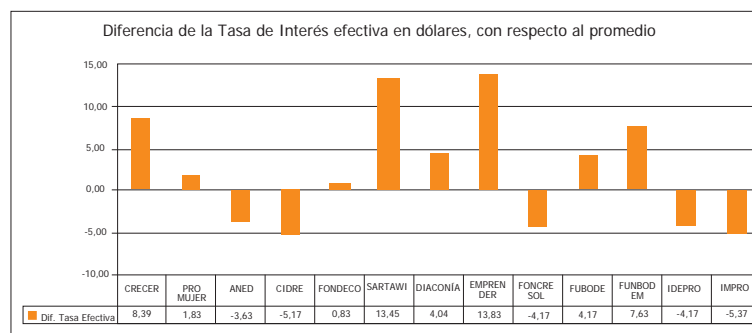
Banca Comunal



Crédito Individual



Crédito Individual



Crédito asociativo en dólares y Crédito individual en dólares son las dos tecnologías crediticias que presentan menor dispersión en sus valores de tasas de interés efectiva por institución. Banca comunal, por otro lado, tiene una dispersión media y Grupo Solidario en Dólares es la tecnología que presenta una dispersión más elevada.

Desde el punto de vista de la oferta, la tecnología de Crédito Individual es la más ofertada por las instituciones, seguida de la de Banca Comunal. En este último caso, cabe hacer notar que el 60% de las instituciones que trabajan con esta tecnología, tienen tasas de interés efectivas por debajo del promedio sectorial.

Las IFD son socialmente responsables por su propia naturaleza no lucrativa y en consecuencia su intervención se sustenta en políticas inherentes a esta función social. Los esfuerzos de las IFD se han concentrado en la implementación de políticas de responsabilidad social hacia sus clientes a través de la utilización de mecanismos orientados a evitar su sobreendeudamiento, la ejecución de evaluaciones de impacto y el ajuste de sus procesos internos y condiciones del servicio (calidad, costo y oportunidad) en función a capacidades y necesidades de sus nichos de mercado; a pesar de enfrentar limitaciones por el alto costo de fondeo, riesgos operativos y otros factores estructurales propios del contexto boliviano. Sin embargo quedan algunas tareas pendientes, exceptuando algunos casos, en lo relacionado a la implementación de políticas de responsabilidad social hacia sus empleados y comunidades en las que intervienen.

4. Indicadores de resultados de focalización y satisfacción del cliente

¿Los servicios de las IFD alcanzan efectivamente a personas pobres y/o excluidas? ¿Sus clientes están satisfechos con estos servicios?

Estos indicadores buscan determinar si las IFD prestan efectivamente sus servicios a los nichos de mercado que declaran y si los mismos satisfacen las necesidades y expectativas de estos clientes.

Los indicadores utilizados son: Atención a pobres; mujeres; áreas rurales; y áreas subdesarrolladas y/o vulnerables. Adicionalmente como proxy para evaluar el grado de satisfacción de los clientes se utiliza como parámetro la tasa de retención de clientes.

Indicador de gestión	Indicador de monitoreo	Banca Comunal												
		CRECER	PRO MUJER	ANED	CIDRE	FONDECO	SARTAWI	DIACONÍA	EMPRENDER	FONCRESOL	FUBODE	FUNBODEM	IDEPRO	IMPRO
4. INDICADORES DE RESULTADOS DE FOCALIZACIÓN Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE														
4.1. Focalización en pobreza y vulnerabilidad	4.1.b. Atención mujeres	91,9%	95,0%	47,0%	35,1%	53,6%	47,4%	62,0%	79,0%	64,7%	71,2%	65,8%	35,8%	48,0%
	4.1.c. Atención área rural	42,5%	8,9%	100,0%	67,9%	49,5%	34,8%	14,4%	9,2%	59,4%	53,1%	14,5%	44,8%	28,8%
4.2. Satisfacción cliente	4.2.a. Tasa de retención de clientes	67,8%	84,3%	83,0%	51,7%	63,2%	70,6%	92,0%	63,3%	86,1%	78,7%	75,0%	74,1%	76,1%

Para facilitar el análisis, el siguiente cuadro compara objetivos de focalización versus resultados alcanzados.

		Objetivos de Focalización					Resultados de focalización en...		% de Créditos con montos inferiores al promedio en...		
		Cientes pobres	Áreas pobres o subdesarrolladas	Personas de bajos ingresos	Mujeres	MYPES	Mujeres (1)	Área rural (1)	Banca Comunal	Grupo Solidario	Crédito Individual
Banca Comunal	CRECER	X	X	X	X		91,9	42,5	52		94
	PRO MUJER	X	X	X	X		95,0	8,9	93		101
Productivo	ANED	X	X	X	X		47,0	100,0	98	90	40
	CIDRE		X	X		X	35,1	67,9			19
	FONDECO		X		X	X	53,6	49,5	80		68
	SARTAWI	X		X		X	47,4	34,8		100	61
Integral	DIACONÍA		X	X	X		62,0	14,4	97		78
	EMPRENDER			X	X	X	79,9	9,2	80	87	99
	FONCRESOL	X	X	X	X		64,7	59,4	55	47	58
	FUBODE	X	X	X	X		71,2	53,1	65	70	78
	FUNBODEM			X	X		65,8	14,5			88
	IDEPRO			X		X	35,8	44,8			30
	IMPRO	X	X	X			48,0	28,8			91

(1) Los resultados se expresan en porcentajes sobre el total de clientes de la institución

Como se puede ver, las entidades que declaran tener como mercado meta a mujeres han logrado un alto porcentaje de cobertura en este marco.

Con respecto a la atención en áreas pobres o subdesarrolladas, un importante porcentaje de los clientes de las instituciones se encuentra en área rural, que aunque no refleja la totalidad de áreas vulnerables en el país, puede tomarse como una buena aproximación especialmente si se considera que estas instituciones mantienen un volumen importante de sus operaciones de crédito por debajo de los montos promedio sectoriales.

Las entidades que no trabajan en áreas rurales, enfocan sus servicios en clientes de zonas suburbanas caracterizadas por una alta densidad de personas de bajos ingresos. El alcance de las IFD en relación a personas pobres y áreas vulnerables se valorara con mayor exactitud una vez que se concluya el proceso

de diseño y aplicación de instrumentos actualmente en proceso.

Finalmente, la tasa promedio de retención de clientes de las IFDs es de 74%, valor que permite afirmar un alto nivel de satisfacción de los clientes.

Las IFDs alcanzan de manera efectiva con sus servicios a los nichos de mercado que declaran con altos niveles de satisfacción de sus clientes

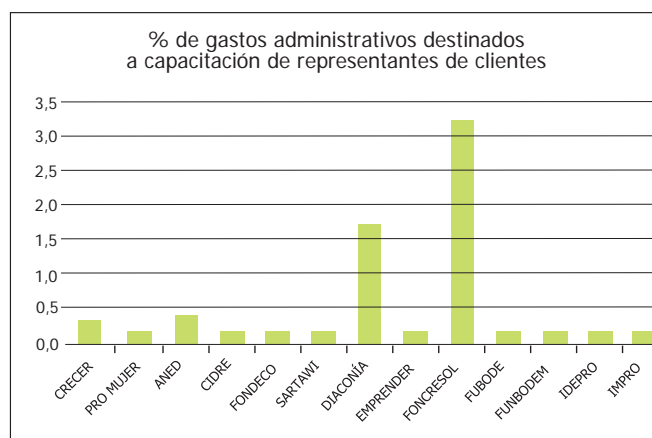
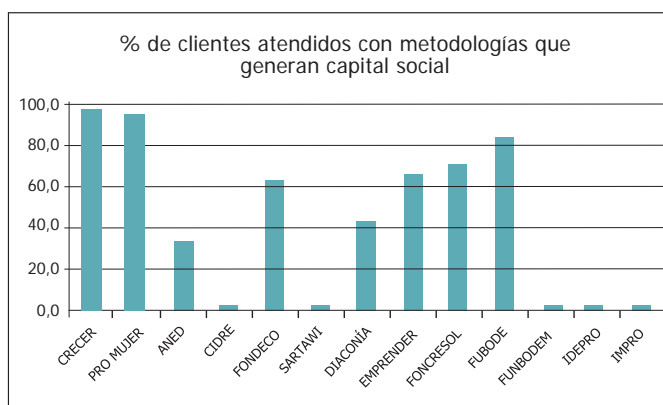
5. Indicadores de impactos

¿Las IFD generan cambios positivos en las condiciones socioeconómicas de los clientes?

Indicador de gestión	Indicador de monitoreo	Banca Comunal												
		CRECER	PRO MUJER	ANED	CIDRE	FONDECO	SARTAWI	DIACONÍA	EMPRENDER	FONCRESOL	FUBODE	FUNBODEM	IDEPRO	IMPRO
5. INDICADORES DE IMPACTO														
5.1. Resultados o cambios en los clientes	5.1.b. Promoción de capital social (1)	100,0%	97,7%	38,4%	0,0%	69,4%	0,0%	47,0%	7,2%	73,6%	88,1%	0,0%	0,0%	0,0%
	5.1.c. Promoción de capital social (2)	0,2%	N.R.	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%	0,0%	3,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	5.1.d. Creación de capital o patrimonio	0,5%	0,5%	5,6%	59,8%	12,6%	11,5%	14,0%	0,0%	41,8%	16,0%	51,0%	N.R.	17,0%

*nota: N.R. No Reporta / No Registra

De manera previa al análisis, es necesario aclarar que los indicadores de impactos están siendo ajustados y complementados en función a un sistema de monitoreo de impacto que será implementado en todas las IFD socias de FINRURAL. Sin embargo, se presentan algunos resultados que permiten identificar cambios positivos que generan las IFD en sus clientes. Para este efecto se han definido indicadores relacionados a la creación de capital social y patrimonio.





El 45% de los clientes de las IFD son atendidos con metodologías que refuerzan su capital social. Se entiende como capital social la capacidad que tienen las personas para cooperar y actuar juntas, utilizando vínculos sociales para lograr objetivos comunes, sostenibles y basados en la solidaridad.

Finalmente, se estima que en promedio el 20% de los créditos de las IFD están destinados a la inversión de activos fijos generando la creación de capital y patrimonio.

F. Principales aprendizajes y conclusiones del proceso

- Todas las IFD tienen la capacidad de reportar la mayor parte de los indicadores de desempeño social, pero son necesarias adecuaciones progresivas a procesos internos y sistemas de información que faciliten este reporte periódico. Asimismo, al tratarse de una primera experiencia se requiere reforzar una correcta interpretación de conceptos y criterios de medición.

El primer reporte de indicadores ha sido ampliamente apoyado por niveles operativos de IFD que han participado en todas las etapas de validación y han impulsado este proceso en sus instituciones; la continuidad de este compromiso sin duda será la base fundamental para el éxito de posteriores etapas.

- En función a diferentes enfoques institucionales y para asegurar una correcta interpretación de resultados, para la evaluación individual del DS de cada IFD se requiere un análisis que relacione el conjunto de indicadores reportados con su misión y objetivos sociales. Sin duda esta tarea se facilitará, una vez que se cuente con información histórica para establecer criterios de calificación y ponderación para cada ámbito de evaluación.
- Es evidente que las 13 IFD socias de FINRURAL tienen fortalezas y debilidades propias en términos de su DS, sin embargo los resultados del proceso nos permiten también identificar tendencias sectoriales que legitiman la importante función social que cumplen.

Como fortalezas son incuestionables su focalización en áreas rurales, clientes de bajos ingresos, mujeres y población excluida de la banca tradicional; el perfil social de sus servicios a través de montos de crédito y condiciones de acceso ajustados a las capacidades de sus nichos de mercado; sus esfuerzos por brindar servicios que satisfagan de manera integral las necesidades financieras y sociales de sus clientes; y la orientación de sus estrategias y políticas para generar impactos positivos - y monitorearlos- en las condiciones socio económicas de sus clientes. Este desempeño se ve reflejado en una alta satisfacción de sus clientes medido en el informe a través de la tasa de retención.



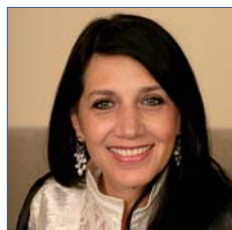
- La implementación del Sistema de Indicadores de monitoreo del DS, sin duda proporciona a las IFD un instrumento útil y costo efectivo para monitorear e incorporar estrategias de mejora continua de su función social. Sin embargo, es fundamental avanzar en la construcción e incorporación de indicadores de segunda generación (impactos, pobreza, género, áreas vulnerables) e incorporar criterios de calificación; a fin de contar con una herramienta que valore de manera integral las intervenciones de las IFD en términos de su desempeño social.

Funcionarios de IFD y FINRURAL que trabajaron en el proceso de validación e implementación de indicadores

III. LAS IFD Y SU MANDATO SOCIAL

En este boletín se presentarán progresivamente enfoques, prácticas y aprendizajes de las IFD en relación al ejercicio de su mandato social. En este primer número se presentan las experiencias de PROMUJER y FONDECO.

Programas para la mujer - PRO MUJER Bolivia



*Por: Vivianne Romero
Gerente General
PROMUJER Bolivia*

La Gestión de Desempeño Social como parte de la cultura de Pro Mujer

Pro Mujer ha sido y es reconocida por el liderazgo efectivo en impulsar la Gestión del Desempeño Social como una transversal institucionalizada en la gestión global de la organización.

La pasada gestión, sobre la base a una consultoría con el Consorcio PROFIN y con la decisión de aplicar en forma sistemática la GDS, se ha trabajado en una propuesta de un sistema de desempeño social que responda a la misión y objetivos sociales de Pro Mujer y que considere todas las lecciones aprendidas tanto interna como externamente en lo que es “el llevar la misión a la práctica”. En este sentido se ha efectuado una evaluación y revaloración institucional en cuanto a la misión, objetivos sociales, metas, definiciones, herramientas de GDS, alineamientos de procesos, responsabilidad social, sistemas de información de GDS con participación de distintos niveles jerárquicos de la institución y a nivel nacional.

Como resultado de esta redefinición, se consideraron los siguientes objetivos que respondan a los ámbitos macro de la Gestión de Desempeño Social:

Ámbitos	Objetivos de GDS
1. Alcance de clientes meta	Ofrecer servicios a mujeres que viven en condiciones de vulnerabilidad y/o exclusión social o económica
2. Alcance de servicios	Satisfacer las necesidades de clientes con una oferta de servicios financieros integrados con un componente importante de desarrollo humano.
3. Condiciones de vida personal, familiar y comunitaria	Mejorar el estatus socioeconómico, la salud y promover el empoderamiento de las clientes.
4. Responsabilidad social	Fortalecer el capital humano, valores, transparencia y gobernabilidad corporativa en Pro Mujer

Las políticas y prácticas organizacionales apuntan al logro de dichos objetivos y se cuenta con un sistema de medición, evaluación y monitoreo que permite alimentar las decisiones de la organización a varios niveles de gestión: A nivel de campo, en las Gerencias Regionales, en la Gerencia Estratégica y a nivel de Directorio.

Los elementos clave de este sistema consideran la medición de los impactos a través de estudios externos que se realizan con una periodicidad de 2 a 3 años. En la gestión 2008 se ha realizado un estudio de impacto focalizado en las zonas de expansión de Riberalta y Trinidad, que ha ratificado los efectos positivos de Pro Mujer en la mejora de los ingresos, mayor participación de las clientas en instituciones de la sociedad civil y mayores conocimientos y prácticas de salud familiar.

Las auditorías y Ratings sociales son el siguiente elemento del sistema y permiten tener un diagnóstico objetivo anual de la evolución de las varias dimensiones que consideran. Los resultados de la evaluación social de MicroRate al 2007 señalan que Pro Mujer ha obtenido una calificación de “Excelente” por su “Desempeño Social” y se ha resaltado la profundización de servicios en áreas rurales y periurbanas, la amplia gama de servicios no financieros, la cobertura de servicios a nivel nacional y los bajos gastos operativos por cliente y en el área de “Compromiso Social” han resaltado la identificación del personal hacia la misión institucional, el Plan Estratégico desarrollado alrededor de misión social y el corto período de capacitación.

La auditoría social es otra herramienta que permite una reflexión y mirada introspectiva de los avances y las brechas instituciones con relación a los objetivos trazados. La herramienta de auditoría social QAT fue actualizada en el 2008 con participación de personal de todos los niveles y los resultados obtenidos sirven como insumos de la gestión continua en los aspectos sociales.

El tercer elemento del Sistema es el monitoreo interno que incorpora herramientas para identificar de manera sistemática la satisfacción de las clientes con los servicios, productos y atención y la medición e investigación de las causas de la rotación de clientas. Estas investigaciones se implementan como parte de los procesos regulares operativos, pero son conducidas, procesadas y analizadas por un equipo especializado objetivo conformado por personal independiente de las operaciones. La información obtenida permite un mayor conocimiento de la clientela y el acercamiento de nuestros productos, servicios y atención a sus necesidades y aspiraciones. En la gestión 2008 se realizaron también varios estudios internos con metodologías de obtención

de información rápida para identificar ajustes de nuevos productos y servicios que la organización piloteó.

Una de las tareas pendientes de Pro Mujer es la profundización del conocimiento de clientes a través de una segmentación inteligente que cruce variables socioeconómicas. Esta identificación de segmentos de la población meta posibilitará identificar con mayor precisión las necesidades de los negocios de las clientes y sus necesidades en términos de desarrollo personal y familiar. Los desafíos de la organización se centran en lograr un módulo informático a través del cual se pueda procesar, de manera sistemática, la valiosa información recolectada de las clientes y se cuente con personal suficiente y competente para realizar los análisis correspondientes. La obtención de esta información asegurará la profundización de una cultura institucional enfocada en la clientela y el logro de una mayor fidelización de las mismas, a nivel de la organización y el logro de los impactos positivos en un segmento mayor de la población de mujeres y sus familias.

Fondo De Desarrollo Comunal- FONDECO



Por: *María Eugenia Moscoso*
Directora Ejecutiva
FONDECO

Enfoque de apoyo al sector productivo

El Fondo de Desarrollo Comunal (FONDECO) es una asociación civil sin fines de lucro que inicia sus operaciones en Enero del 1995 y es reconocida por el Estado el 12 de Octubre del mismo año. Desde sus inicios opera en el ámbito nacional como una institución especializada en microfinanzas rurales, dirigidas principalmente a los pequeños agricultores y microempresarios que llevan adelante pequeños emprendimientos. Al mismo tiempo de cumplir su misión sea autosostenible y capaz de crecer para ampliar su servicio a otros mercados.

El enfoque de desempeño social de FONDECO está expresado tanto en su visión institucional, que se propone ser una institución financiera líder a nivel nacional, especializada en crédito productivo y servicios financieros accesibles, que promueven el desarrollo de los pobladores rurales y urbanos populares, como en su misión, que se aboca a otorgar a pobladores rurales y urbanos populares, microcréditos y servicios financieros en condiciones accesibles para apoyar sus emprendimientos y contribuir a su progreso.

Así los principales objetivos institucionales están dirigidos a llegar con microcréditos y servicios financieros a municipios y áreas productivas, principalmente de vocación agropecuaria, con la oferta de productos crediticios con condiciones adecuadas para que el cliente tenga la opción de mejorar su producción, sus negocios, su vivienda, los servicios a los que accede y tenga efecto directo en sus ingresos y condiciones de vida.

Estos objetivos conllevan estrategias y prácticas orientadas principalmente a las innovaciones y a la adaptación de las condiciones de crédito, al tipo de producción y al flujo de ingresos, de forma tal de que el servicio sea adecuado y factible, con efectos positivos. Así se ofrecen diferentes tipos de microcrédito de corto y mediano

plazo, con una variedad de tipos de garantía y planes de pago flexibles.

Al avanzar en este camino se han desarrollado herramientas para formular, evaluar el riesgo y hacer seguimiento de los emprendimientos financiados, combinando actividades simples, directas y cercanas al cliente, con algunos instrumentos modernos o sofisticados como la consulta en línea con la central de riesgos o la utilización de GPS para ubicar las parcelas o terrenos de los pequeños agricultores.

Desde la realización de las primeras evaluaciones externas de rating, se estableció que éstas eran insuficientes, ya que se concentran en el área financiera. Mientras que FONDECO necesita medir y demostrar los resultados alcanzados de forma integral, es decir tanto el ámbito financieros, principalmente los indicadores de rentabilidad, solvencia y riesgo, como el ámbito social con los indicadores que miden principalmente el cumplimiento de la misión y su efecto.



En FONDECO mantener el equilibrio entre estas tres áreas no solamente nos ocupa permanentemente, sino que asegura la permanencia y desarrollo de la institución a favor de sus clientes, con oferta de productos que responden a la demanda.

Es así que durante los últimos cinco años en FONDECO se han aplicado varias mediciones, de las muchas metodologías en prueba. Estas buscan medir diferentes aspectos de la microfinanzas y sus clientes: satisfacción del cliente, fidelidad o lealtad de los clientes con la IFD, impacto del microcrédito en los clientes, responsabilidad social de la IFD, auditoría social, medición de pobreza, medición del desempeño social.

Algunas son metodologías simples y generalmente aplicadas en un evento o campaña, pero la mayoría requieren de expertos y de recursos extraordinarios que dificultan su aplicación regular o permanente. Sus resultados o recomendaciones son parciales y permiten corregir o reforzar políticas o acciones de determinadas áreas de la institución.

Luego de estas experiencias las principales conclusiones son:

- La necesidad de contar con indicadores que muestren tanto los aspectos financieros como el desempeño social de la IFD.
- Los indicadores deben ser simples, representativos y comparables.
- Los datos necesarios para calcular los indicadores deben ser obtenidos de manera directa y estar incorporados en la base de datos de la institución.
- La información requerida debe ser fácil de obtener y procesar.

Los indicadores de desempeño social obtenidos en períodos cortos (mensualmente), permitirán monitorear el avance y cumplimiento de los objetivos.

La comparabilidad de los resultados o indicadores se reduce a áreas de condiciones económicas y geográficas similares (tamaño de la población, lugar de residencia, etc.). No es recomendable hacer comparaciones entre áreas muy diferentes.

Al momento del análisis de los indicadores se debe considerar que el microcrédito es una herramienta

que tiene un efecto directo y medible en la economía y tiene un impacto social indirecto, cualitativo y su medición es subjetiva.

- No se deben arrogar al microcrédito, impactos ajenos, así:

Las variables exógenas y el entorno pueden modificar positiva o negativamente la lectura del impacto. Por ejemplo:

- La construcción de una carretera puede abrir mercados y mejorar ingresos, sin la participación o influencia del crédito.
- La construcción de escuelas y servicios de salud mejorará los indicadores de asistencia a la escuela o de salud.

Es necesario aplicar estudios especializados en temas específicos que se requiera profundizar, y repetirlos en períodos más amplios que permitan visualizar los impactos y los cambios.

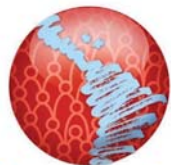


fR finrural

Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo



ORGANIZACIÓN
INTERECLESIASTICA PARA
LA COOPERACIÓN AL
DESARROLLO



forolacfr
foro latinoamericano y del caribe
de finanzas rurales



FIDA

people
unlimited
H²VOS

BOLETÍN DE DESEMPEÑO SOCIAL DE IFD

Datos al 31 de Diciembre 2008
La Paz, Bolivia

Nº 1